



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**JULIANA UZEDA CALDERON**

**MATRICULA: 21132251**

**TREINAMENTO EM UMA FRANQUIA DE FAST FOOD**

**Brasília  
2012**

JULIANA UZEDA CALDERON

## **TREINAMENTO EM UMA FRANQUIA DE FAST FOOD**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília  
2012

JULIANA UZEDA CALDERON<sup>1</sup>

## TREINAMENTO EM UMA FRANQUIA DE FAST FOOD

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

### Banca Examinadora

---

Prof. (a)

Orientador (a)

---

Prof. (a)

Orientador (a)

---

Prof. (a)

Orientador (a)

---

<sup>1</sup> Juliana Uzeda Calderon estudante do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

# TREINAMENTO EM UMA FRANQUIA DE FAST FOOD

**Juliana Uzeda Calderon**

## RESUMO

As empresas procurando cada vez mais aumentar sua competitividade no mercado, (BARRETO ET AL, 2010) perceberam que “gerir talentos não é simplesmente gerir cargos e funções, e sim gerir a complexidade do ser humano.” (BARRETO et al, 2010, p. 5) Isso fez com que o treinamento se tornasse “um instrumento de alavancagem nos negócios e resultados, um diferencial competitivo”. (LIMA, 1996 apud BARRETO et al, 2010, p. 6) Sendo assim a avaliação de resultados de treinamento cada vez mais evidenciada, passou a desempenhar um papel estratégico por atuar na relação custo x benefício dos programas de treinamento. Esse cenário motivou a pesquisa sobre treinamento, realizada nesse trabalho, cujo questionamento central foi, “Quais os impactos do programa de treinamento em uma franquia de fast food?”, que, possui o objetivo de analisar os impactos do treinamento em uma franquia de fast food. O estudo de caso foi feito a partir de uma pesquisa quantitativa cujo instrumento foi um questionário. Verificou-se a utilização da avaliação de resultados de treinamento pela empresa estudada e o retorno trazido pelo treinamento à franquia.

***Palavra- chave: Treinamento, Franquia, avaliação de Resultado.***

## ABSTRACT

Companies are increasingly looking to expand their market competitiveness (BARRETO et al, 2010). With this noted that “managing talent is not just manage positions and function, but manage the complexity of the human being.” (BARRETO et al, 2010, p.5) what made “training an instrument of leverage in business and results, a competitive advantage.” (LIMA, 1996 apud BARRETO et al, 2010) Thus the evaluation of training results increasingly evident, started to play a strategic role by acting as cost-benefit training programs. This scenario has motivated research on training conducted in this work, which the question was “The training has returns to the fast food franchising?”, and has the objective to analyze the impact of training in a fast food franchise. The case study was done from a quantitative survey whose instrument was a questionnaire. It was verified the use of evaluation training results by the company studies and returns to the franchise by the training.

***Key - Words: Training, Franchising, Evaluation of results.***

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
2. REFERENCIAL TEÓRICO	07
2.1. TREINAMENTO	07
2.2. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DE TREINAMENTO	09
2.2.1. MODELO AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DE KIRKPATRICK	11
2.2.1.1. NÍVEL 1 – REAÇÃO	11
2.2.1.2. NÍVEL 2 – APRENDIZAGEM	12
2.2.1.3. NÍVEL 3 - MUDANÇA DE COMPORTAMENTO	12
2.2.1.4. NÍVEL 4 – RESULTADOS	13
2.3. FRANQUIA	13
2.3.1. MERCADO DE FRANQUIAS	14
3. MÉTODO	15
3.1. INSTRUMENTO	18
3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE	19
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
4.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MC DONALD'S	20
4.2. MODELO DE TREINAMENTO DO MC DONALD'S	21
4.3. PERFIL E VISÃO DOS COLABORADORES SOBRE TREINAMENTO	23
5. CONCLUSÃO	32
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
7. APENDICE A	37
8. APENDICE B	39
9. APENDICE C	39
10. ANEXO I	41

## 1. INTRODUÇÃO

O consumidor encontra-se inserido em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo que apresenta uma constante preocupação com a qualidade. Nesse contexto, a novidade é o ritmo e a força com que as condições do ambiente vêm se impondo às organizações. (LIMA; BRESSAN, 2003).

No caso dos setores das organizações, essa dinamicidade pode ser percebida de forma mais evidente na gestão de pessoas, isso porque conforme Dutra (2004), existe uma inadequação dos modelos tradicionais às novas necessidades impostas pelo ambiente.

Pozo (2002, apud VASCONCELOS, 2007) ressalta que a demanda de aprendizagem é contínua e a quantidade de informações a que um indivíduo é submetido pode ser encarado como uma saturação informativa que resulta em um nível mais alto de exigência.

O mercado de trabalho também é impactado e sofre alterações devido ao fluxo permanente de informações. Cada vez mais seletivo, exige qualificação, aprimoramento técnico e político constante para que o indivíduo garanta sua empregabilidade, isso porque o conhecimento possui um prazo de validade cada vez menor. (MEISTER, 1999,apud ABBAD, 2006).

Diante disso, a gestão de pessoas tem se destacado com a utilização de métodos como o treinamento, que são utilizados principalmente nos negócios que possuem o formato de franquia. O que acontece porque o processo de treinamento oferece uma “vantagem para a conquista da qualidade dentro de uma organização.” (CAVALCANTE, 2010) E para que ela consiga manter essa vantagem como um diferencial, justifica-se o constante investimento no processo de treinamento da equipe, mantendo-a sempre reciclada. (CAVALCANTE, 2010)

No Brasil, torna-se cada vez mais frequente o investimento em franquias no segmento de bens e serviços, onde o controle do franqueador sobre a origem dos conflitos parece ser um fator relevante, conforme Vance, Favero e Luppe (2008). De acordo com o SEBRAE (2011, p.1) “Franquia é uma modalidade de negócio comercial, em franca expansão no Brasil e no exterior, envolvendo a

distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato, entre franqueador e franqueado”.

Esse tipo de empreendimento oferece um padrão pré-estabelecido e testado, uma segurança e um suporte ao negócio além de apresentar um prévio conhecimento do segmento. O *Know- How* oferecido por esse tipo de negócio atrai uma parcela significativa de investidores brasileiros. O que fez do Brasil o terceiro maior mercados de franquia do mundo de acordo com o Administradores.com. Atualmente esse formato de empreendimento encontra-se nos mais diversos setores do mercado. De acordo com a ABF – Associação Brasileira de Franchising (2011) há uma maior participação de franquias no ramo de alimentação.

Esse setor possui características como rigidez de processos e controle de qualidade. Para tanto, existe um esforço e uma necessidade quanto ao treinamento exigido ao franqueado pelo franqueador.

A valorização das franquias no país aliado a valorização do treinamento pelo mercado, foram dois dos fatores que influenciaram esse trabalho de conclusão cujo tema é “O Treinamento em uma franquia fast food”; que possui o objetivo de “Analisar os impactos do treinamento em uma franquia de fast food”. Para tanto, foi proposto o seguinte questionamento: “Quais os impactos do programa de treinamento em uma franquia de fast food?” E os objetivos específicos foram: apresentar discussões conceituais sobre o treinamento e franquia, descrever os modelos de treinamento adotados, identificar a visão dos funcionários que participam dos treinamentos, identificar a visão da alta gerencia e por fim apresentar um comparativo entre as visões dos funcionários e da alta gerencia a respeito da avaliação do treinamento.

Para a concretização da pesquisa foram realizadas pesquisas bibliográficas, pesquisas documentais e a aplicação de um questionário. A análise de dados foi realizada por meio de percentuais que foram apresentados em forma de gráficos.

O Trabalho justifica-se sob três pilares: científico, prático e social. Sob a ótica científica esta a produção de conhecimento a respeito do assunto, que de acordo com Oliveira (2004) tem um papel importante no mundo dos negócios. No âmbito da prática, está a contribuição para o aperfeiçoamento do treinamento na

empresa pesquisada que esta embasada na visão de Zerbini e Abbad (2010) que afirma que o mercado de trabalho exige o desenvolvimento de estratégias de atualização de suas competências organizacionais e individuais. Por fim o aspecto social que de acordo com Bassotto (2008, p.6) é onde encontra-se a “contribuição para o planejamento da área de RH, no sentido de aprimorar políticas e práticas da área e encontrar soluções para os problemas encontrados no ramo.

O trabalho apresenta cinco tópicos norteadores. O primeiro é a introdução que apresenta um panorama geral do trabalho; logo depois vem o referencial teórico que apresenta o assunto treinamento e franquia; seguido pelo método que apresenta o tipo de pesquisa realizada nesse trabalho; o resultado e a discussão são apresentados juntos e revelam a análise dos dados coletados frente a teoria proposta e por fim a conclusão que revela o que foi obtido com esse trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico encontra-se dividido em três sessões: Treinamento, Avaliação de resultados e Franquia. Como referência, utilizou-se os conceitos de Treinamento propostos por Borges-Andrade e Abbad (1995). Para a compreensão da avaliação de resultados foi utilizada a abordagem de Kirkpatrick(1998). Por fim, o tema franquia foi discutido a partir de Cherto(2002), Martins (2000) e da Lei nº 8.955/94.

### 2.1 TREINAMENTO

Nessa seção o alvo será uma discussão conceitual sobre treinamento e seu papel nas organizações.

De acordo com Coelho (2009) existem controvérsias sobre os dos termos utilizados pela área de treinamento das empresas. Devido a essas divergências a respeito do assunto, diversas visões serão apresentadas, tangenciando tanto o âmbito acadêmico, quanto o prático.

A definição apresentada por Coelho (2009) exemplifica o treinamento como eventos educacionais compostos por etapas que avaliam as necessidades, o planejamento institucional e o desempenho funcional por meio da utilização de



situações simuladas que almejam facilitar a aquisição, retenção e a transferência da aprendizagem. Tais eventos, para esse autor, devem ser de média ou curta duração.

Na visão de Borges – Andrade e Abbad (1995) treinamento pode ser entendido como um esforço das organizações em oferecer oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores. Nesse caso, os autores fazem uma ressalva a respeito dos propósitos mais tradicionais do treinamento que são: a superação de problemas no desempenho de empregados, à preparação de empregados para novas funções e o retreinamento para adaptação de novas tecnologias no trabalho.

Do ponto de vista de Ferreira (1979) treinamento pode ter duas finalidades; preparar o indivíduo para executar futuras atividades ou para melhorar seu desempenho nas atividades atuais.

Para Palmeira (2004) citado por Borghi (2008, p 7) “treinamento é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos”

Diante dos conceitos apresentados e da necessidade de concretizar a pesquisa proposta adota-se como conceito de treinamento a visão de Borges – Andrade e Abbad (1995) onde treinamento é identificado pelo esforço da organização em oferecer oportunidades aos seus colaboradores.

Diante do conceito definido faz-se necessário dimensionar o papel desse processo para as organizações.

Para manter seu padrão de qualidade “ as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça.” (VERGARA, 2000, p.43) A motivação pode acontecer de diversas maneiras, sendo a qualificação profissional uma delas. (CAVALCANTE, 2010) Ainda na visão de Cavalcante (2010) essa capacitação faz com que haja um aumento da competitividade da empresa frente ao mercado.

A competitividade foco constante deve ser almejada nas estratégias da empresa. Na visão de Ansoff e Mc Donel (1993, p. 75) “ a estratégia é uma ferramenta potencialmente poderosa para lidar com as condições de mudança que

cercam a empresa.” Sendo imprescindível para a organização buscar sua melhoria ou um destaque frente a seus concorrentes.

Diante dos aspectos mencionados no trabalho de conclusão até o momento, pode-se afirmar que o treinamento é uma atividade de cunho estratégico por refletir efetivamente nos resultados da empresa. (CAVALCANTE, 2010).

Marras (2001p. 147 apud Cavalcante, 2010 p. 3) cita como objetivos específicos para o treinamento à qualificação profissional, a elevação dos conhecimentos e a atualização dos funcionários quanto às inovações do seu ramo de atuação. O autor também afirma o retorno do treinamento para a empresa esta relacionado à elevação da qualidade na produção.

Cavalcante (2010) afirma que um processo de treinamento pode ser responsável pela permanência de uma empresa no mercado, por apresentar funcionários mais qualificados e comprometidos o que converge em um atendimento mais eficaz das necessidades dos seus clientes.

O processo de treinamento passa a ocupar um lugar estratégico na organização. De acordo com as visões apresentadas até esse momento, pode-se afirmar que treinamento se bem aplicado é eficaz no atendimento dos objetivos e expectativas da alta gerência.

Contudo esses programas requerem um investimento. E as organizações para continuar financiando os treinamentos necessitam dimensionar os benefícios gerados pelo conteúdo proposto aos funcionários envolvidos na atividade. A partir daí as empresas começava a explorar a avaliação de resultado de treinamento. Por que, para que haja algum êxito com o processo de treinamento é imprescindível verificar se os resultados obtidos com os programas estão de acordo com a expectativa da organização.

## 2.2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DE TREINAMENTO

As mudanças tecnológicas, econômicas e sociais cada vez mais rápidas resultaram na valoração crescente do treinamento pelas organizações. Que por sua vez investem cada vez mais nessas ações. (ANDRADE, 2002) Proporcionalmente a

esse investimento cresce a preocupação em avaliar os treinamentos e resultados obtidos. (FREITAS & BORGES ANDRADE, 2004, apud ANDRADE 2002)

Com a discussão cada vez mais evidente do assunto, surgem visões de diversos autores a respeito da importância e da forma de avaliação dos métodos e resultados envolvidos em um treinamento.

Para Cavalcanti (1990) o importante é avaliar os três contextos: sócio-econômico, funcional e econômico maior. No primeiro a preocupação é com as contribuições dos funcionários; no segundo, observa-se a contribuição efetiva para os resultados; e por fim a avaliação da própria empresa diante do mercado.

Na visão de Kirkpatrick (1998), a avaliação do treinamento objetiva na verdade mensurar a efetividade do programa adotado. O autor também defende a ideia de que uma avaliação pode trazer informações, que subsidiem as tomadas de decisão quando realizadas pelos responsáveis diretos pelo treinamento e pelos gerentes de alto escalão da empresa.

Outro autor de renome que aborda o assunto é Phillips( 2001). Para ele há uma tendência mundial em adotar métodos mais sistemáticos para avaliação de resultados dos programas de treinamento. Esse aspecto mostra-se tão relevante para o autor que o mesmo desenvolve um método chamado ROI – Retorno do investimento em Treinamento que possibilita a identificação do retorno financeiro por meio da matemática.

Pode-se dizer que a etapa de avaliação do processo é de vital importância para os programas de treinamento por medir a relação custo x benefício envolvida.

As contribuições dessa avaliação são a possibilidade da identificação de falhas e acertos do processo assim como a ocorrência de mudanças de comportamento; clima; produtividade; redução de rotatividade; em alguns casos redução dos acidentes de trabalho; além da redução de custos pela identificação real de necessidades e percepção da eficácia do programa.

Diante disso, pode-se afirmar que as contribuições da avaliação de resultados de treinamento são inúmeras e permeiam diversos níveis dos programas. Afetando desde o programa isolado, avaliando sua eficiência e necessidade até a geração de

demanda por outros tipos treinamento. As informações geradas na avaliação de resultados possibilita a empresa identificar as mudanças geradas pelo treinamento no ambiente de trabalho. Criando um ciclo constante de informações que nortearão as atividades da empresa relacionada a esse setor.

Nesse ensaio, o modelo de avaliação de resultado de Kirkpatrick será o norteador teórico utilizado avaliar o treinamento da empresa que atua no ramo de fast food, levando em consideração os níveis de avaliação propostos por ele.

### 2.2.1 MODELO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DE KIRKPATRICK

Donald Kirkpatrick é considerado um dos pioneiros na publicação a respeito da avaliação dos resultados, tendo suas primeiras publicações nos anos de 1959 e 1960.

Considerado um dos principais autores no assunto, Kirkpatrick desenvolve um modelo de avaliação estruturado em quatro níveis: reação, Aprendizagem, mudança de comportamento e resultados.

O modelo do autor apresenta uma relação de causalidade assim como uma crescente complexidade com o avanço dos níveis de avaliação. Para ele as respostas adquiridas apresentam indicativos para os próximos níveis.

Nesse método, o autor afirma que o processo com a evolução dos níveis torna-se mais complexo e trabalhoso, contudo converge para resultados cada vez mais relevantes. (KIRKPATRICK, 1994, apud DUTRA).

O autor defende que a eficácia do método esta intimamente ligada a utilização dos níveis de avaliação na ordem estabelecida por ele, onde o início deve acontecer sempre no nível da reação.

#### 2.2.1.1 NÍVEL 1 – REAÇÃO

Nesse primeiro nível faz-se uma avaliação sobre a adequação do treinamento, observando o conteúdo, o programa, o material utilizado, a carga horária e os instrutores. Essa análise contribuirá para uma posterior identificação da relevância e a possível permanência do treinamento na empresa. (BORGHI, 2008)

Nesse nível ainda é feita a avaliação da reação dos participantes ao treinamento, mede-se a satisfação deles com a organização. De acordo com Kirkpatrick (1998), outra forma de captação de informações de cunho avaliativo do treinamento são as conversas informais que podem ser utilizadas como base para a continuidade ou reformulações do programa. Dessa forma, percebem-se as impressões dos participantes.

Ainda de acordo com Kirkpatrick existem fatores determinantes ao acontecimento da aprendizagem como os interesses, as reações, a atenção e a motivação dos participantes.

#### 2.2.1.2 NÍVEL 2 – APRENDIZAGEM

Nesse nível a aprendizagem torna-se o foco da avaliação. O objetivo é perceber se o conteúdo apresentado no treinamento foi absorvido pelos participantes. As mudanças e melhoras ocorridas nas habilidades e atitudes dos envolvidos também fazem parte dessa análise e contribuem para a percepção da aprendizagem. Na visão de Kirkpatrick, para que o treinamento resulte na mudança de comportamento do indivíduo no trabalho ou a habilidade, ou o conhecimento ou a atitude deles precisam sofrer alguma mudança provocada pelo conteúdo proposto. (BORGHI, 2008)

Para que possam avaliar as mudanças ocasionadas de forma eficiente é indispensável a identificação de indicadores como afirma Guimarães (2010) A intenção é definir os objetivos do treinamento que será realizado. Para avaliar os resultados dessa etapa podem ser utilizados grupos de controle onde apenas uma equipe recebe o treinamento necessário ou uma avaliação de aprendizagem. Nesse último caso são aplicados testes antes e depois do treinamento para avaliar o conhecimento, habilidade e atitude dos participantes nos dois momentos, possibilitando dimensionar as mudanças atingidas. De acordo com Kirkpatrick citado no trabalho de Layla Borghi (2008) a análise do aprendizado do aluno converge para a avaliação do ensino do instrutor.

#### 2.2.1.3 NÍVEL 3 – MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

Nesse momento a mudança de comportamento torna-se alvo. A análise ocorre quando os indivíduos voltam para a rotina de trabalho. Contudo, existem dificuldades na realização das avaliações desse estágio.

A mudança de comportamento pode ser tolida pela ausência de oportunidades, pela incerteza do instante em que vai acontecer e pelas consequências resultantes das ações. Sendo que essas se referem as recompensas que podem ser boas ou ruins o que irá interferir diretamente na reação do individuo treinado, podendo corroborar ou não no sucesso do programa.

Contudo, independente das dificuldades possíveis de acordo com Kirkpatrick (1998) um fator determinante para a percepção dos resultados do programa proposto é a mudança de comportamento que ocorre em decorrência dos conteúdos expostos no treinamento.

#### 2.2.1.4 NÍVEL 4 – RESULTADOS

Os resultados compõe o momento mais relevante segundo Kirkpatrick. Quer dizer nessa etapa serão identificadas as mudanças ocorridas nas empresas que tiveram como fator gerador os programas de treinamento. Para tanto, observam-se aspectos como qualidade dos serviços e produtos, produtividade e valores de vendas.

Na coleta de dados faz-se importante o estabelecimento de padrões. Para isso podem ser usadas as técnicas, sugeridas anteriormente no nível que trata da aprendizagem, como o grupo de controle ou a aplicação de testes antes e depois das ações realizadas.

Durante a avaliação dessa etapa faz-se necessária a observação dos custos do treinamento até o presente momento do processo. Dessa forma, torna-se viável estabelecer uma relação entre custo e benefício dos programas de treinamento.

### 2.3 FRANQUIA

Nessa etapa do trabalho, como o título sugere, serão apresentados diversos conceitos a respeito do tema franquias.

De acordo com Cherto (2002), franquia refere-se a uma estratégia de negócio baseada em uma venda realizada pela empresa franqueadora. Onde a dona da marca, transmite, por meio de uma licença, o direito de uso da marca, infraestrutura, know-how e comercialização de produtos ou serviços. Em contrapartida o franqueado além de pagar a taxa de franquia fica comprometido a efetuar um pagamento mensal denominado royalties, cujo valor pode variar dependendo do negócio escolhido.

Desde o ano de 1994 essa forma de negócio, franquia, é amparada pela lei 8.955/94 BRASIL que aborda os aspectos jurídicos e relevantes desse tipo de relação comercial. A lei também define esse tipo de negócio como sendo:

“o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

Já, para o SEBRAE (2008), franquia ou franchising refere-se a uma estratégia relevante a distribuição e comercialização de produtos e serviços. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma oportunidade para quem quer ser dono do seu próprio negócio.

Ainda para, Cherto (2002), no 1º Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais, a ideia primordial da empresa franqueadora é desenvolver um conceito e cultura, estabelecer os padrões e as regras de aplicação, operação que deve ser transmitidas a cada franqueado para nortear a implementação e gestão de cada unidade franqueada.

Diante dos conceitos apresentados e da necessidade de concretizar a pesquisa proposta adota-se como conceito de franquia o disposto na lei nº 8.955/94.

### 2.3.1 MERCADO DE FRANQUIAS

Registros históricos mencionam em meados do século XII operações comerciais semelhantes ao sistema de franquia. (Ministério do Desenvolvimento,

Indústria e comércio exterior, 2005) Contudo, pode-se afirmar que o berço das franquias foram os Estados Unidos logo após a guerra civil, quando a Singer estabeleceu uma rede de revendedores.(FREITAS;PAULA, 2009)

Na década de 60 o método de franquia chegou ao Brasil com as escolas de idiomas. Tratava-se de empresas que se difundiam no país com a utilização do sistema de franquia. O processo bem sucedido fez com que nas décadas seguintes os ramos de fast food e perfumaria também seguissem esse caminho, se expandindo por meio do mesmo processo.

Ainda nesse período, no ano de 1987 surge a ABF – Associação Brasileira de Franchising como resposta ao crescimento significativo dos negócios que envolviam franquias. A missão dessa associação é “divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios.” (ABF.com.br)

O crescimento desse tipo de investimento o tornava cada vez mais atrativo. No início da década de noventa, houve uma abertura do mercado brasileiro e finalmente as marcas internacionais ganharam força no mercado nacional. Conseguiram aumentar significativamente o número de unidades franqueadas no país. Nessa mesma época o país percebeu a necessidade de regularizar formalmente esse processo e aprovou a lei nº 8955/94.

A globalização do período fez com que investidores nacionais se interessassem mais pelo segmento de franquias. Porém, com mais acesso a informação, os candidatos a franqueados também se tornavam mais exigentes, buscando maiores informações sobre as empresas franqueadoras. Esse novo perfil influenciou diretamente as relações entre franqueados e franqueadores.

Nos anos 2000 o crescimento do setor continuou aquecido, no entanto houve uma maior profissionalização do sistema de franquia. Os processos de seleção dos candidatos a franqueados tornou-se mais rígido e cauteloso, o que refletiu na maior estabilidade do ramo.

No ano de 2008 o setor de franquias teve um faturamento de R\$ 55 milhões de reais e um crescimento de 20% em relação ao ano de 2007.(SEBRAE, 2011) De acordo com a ABF, o ano 2009 teve um aumento de 264 empresas que se tornaram



franqueadoras, incorporando o rol de mais de 80 mil unidades. Esse aumento convergiu para a participação significativa do ramo no PIB brasileiro, que nesse ano foi de 2,1%. .(SEBRAE, 2011)

O segmento de franquias diante dos dados apresentados pela ABF, ABRASEL e SEBRAE tem se tornado cada vez mais atrativo pela segurança oferecida, apoio e orientação do franqueador a respeito do negócio. Essas são algumas das características que somadas a baixa taxa de falência dessas empresas, que na ultima década foi de 3% ao ano(SEBRAE,2011apud ABF) despertaram também o interesse de pequenos empreendedores.

Uma das empresas que melhor ilustram a evolução do mercado de franquias e que atualmente se encontra na terceira geração é alvo desse ensaio, trata-se do Mc Donald's. Rede empresarial criada por Ray Kroc que revolucionou o sistema de franquia empresarial nos EUA.(Ministério do Desenvolvimento, Industria e Comércio Exterior,2005)

### 3 MÉTODO

Neste artigo realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva cujo objetivo é descrever características, fenômenos ou experiências (GIL, 2008)

Nesse artigo, a pesquisa assume a forma de estudo de caso. Que na visão de Marques, Merlo e Lucchesi (3º COLÓQUI APUD YIN, 2001,p.19), “ é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

A empresa alvo da pesquisa foi a rede Mc Donald's. Organização que teve início em 1937 com a abertura da sua primeira loja pelos irmãos Mc Donald's. O foco principal daquela pequena estrutura era servir lanches saborosos e rápidos a um preço justo. Pela primeira vez era visto um sucesso daquele tamanho para uma loja que não oferecia tipo algum de conforto. Não havia cadeiras ou mesas. Os clientes pegavam seus lanches no drive, onde havia apenas um saleiro preso por uma corrente que os clientes utilizavam para salgar suas batatas. Os lanches eram mais agradáveis aos trabalhadores da região que passavam a ter um almoço quente.

O sucesso sem precedentes chamou a atenção de um representante de equipamentos utilizados pela pequena lanchonete. Deslumbrado com aquele sucesso Ray Kroc conversou com frequentadores do estabelecimento a fim de descobrir qual era o atrativo da empresa. O local ficava cercado de pessoas por todos os lados.

Não demorou muito para que Ray Kroc percebesse ali uma oportunidade de negócio. Conversando com os fundadores da loja o até então representante propõe a abertura de novas lojas. A preocupação dos donos era preservar a qualidade do serviço e como administrariam as novas demandas. Daí surge a idéia da rede de franquias. A próxima unidade seria administrada por Ray Kroc que até então enxergava apenas a possibilidade de fornecer mais máquinas a lanchonete.

Com o passar do tempo e o sucesso dos negócios Ray Kroc compra a rede dos irmãos Mc Donald's e começa a inovar criando o que se tornaria mais tarde uma rede referência no ramo de franquias.

O sucesso na década de setenta ultrapassa as fronteiras dos EUA chegando finalmente ao Brasil. A primeira loja foi instalada no Rio de Janeiro, em Copacabana. Pouco tempo depois houve a abertura de uma segunda unidade em São Paulo, na Avenida Paulista. Hoje em dia a rede conta com mais de 300 lojas espalhadas pelo país.

Mas a rede Mc Donald's não se manteve estática durante essas décadas. Cada unidade instalada em novos países precisa se adaptar aos gostos e necessidades daquele local. A singularidade das culturas trouxe a rede uma diversidade de adaptações refletidas nos mais diversos setores da organização.

Esse crescimento significativo fez com que a franquia atingisse outro patamar. Surgem então, os Franqueados Master que são indivíduos ou empresa que comprem os direitos da marca em uma determinada região. Como o mercado da America latina é o segundo maior da rede, em 2007 passa o Sr. Woods torna-se responsável pelo gerenciamento da região.

Esse novo franqueado propõe uma maior adequação da marca as necessidades dos países da America Central e do Sul. Uma dessas mudanças, por exemplo, foi a inclusão de frutas e saladas no cardápio.

Hoje, a marca Mc Donald's é considerada uma das oito maiores corporações no mundo, possuindo o 5º maior crescimento, está presente em mais de 121 países e possui 1,5 milhões de funcionários. Para manter o cenário otimista são propostas atualizações constantes de seus processos, um bom exemplo, é a rede de Brasília que desde de 2011, passa por mudanças no sistema operacional.

A escolha da empresa seguiu o critério de conveniência e oportunidade. A unidade da rede situada na 506/507 norte foi eleita para realização da pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi proposto a cem funcionários da loja em questão, contudo apenas setenta responderam. Compondo assim uma amostra de setenta pessoas que ocupam cargos nos diversos níveis hierárquicos.

Para o desenvolvimento do histórico do Mc Donald's utilizou-se a pesquisa documental no site da empresa, artigos que abordavam aspectos da empresa estudada e um livro que, traça uma a biografia do responsável pela rede Mc Donald's.

### 3.1 INSTRUMENTO

O instrumento de pesquisa de acordo com Rudio (2007, p.114) appud Sá (2010, p.53) “é a forma como será feita a coleta de dados.”

O questionário utilizado foi baseado em um modelo de Phillips (2005) que aborda os quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick. O primeiro refere-se à Reação onde o foco é a adequação do programa de treinamento, o segundo trata da aprendizagem que almeja verificar a absorção do conteúdo pelos participantes; o terceiro aborda a mudança de comportamento que ocorre no retorno do indivíduo a rotina de trabalho, e por fim, o quarto nível que trata dos resultados que identificam as mudanças decorridas do programa de treinamento.

O instrumento utilizado foi um questionário composto por módulos de questões estabelecidas a partir do modelo de Kirkpatrick. O primeiro módulo contava com questões abertas que possuíam a finalidade de traçar um perfil dos participantes da pesquisa. Os quatro módulos seguintes abordavam respectivamente os quatro níveis do modelo de avaliação de Kirkpatrick.

O primeiro grupo de questões era formado por seis questões que abordavam aspectos relacionados a etapa da reação. O segundo módulo de questões era composto por três questões sobre o nível de aprendizagem. O terceiro grupo de questões também formado por três questões abordava aspectos relacionados a mudança de comportamento. Por fim a quarta etapa composta por cinco questões refere-se ao nível de resultados.

O questionário formado por dezessete questões das quais dezesseis são objetivas e estruturadas com base em uma escala de likert onde há uma variação segundo o grau de intensidade (ALEXANDRE et al, 2003 apud características a respeito SARAPH et al, 1989, BADRI, 1995, TAMIMI, 1995, ALEXANDRE, 2001a). Nesse caso, de 1 a 5, onde 1 representa o nível de insatisfação completa, e o 5 satisfação completa. E por fim havia uma pergunta aberta onde o indivíduo podia se expressar a respeito do treinamento sob os aspectos da motivação e do retorno do programa para a empresa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE

O contato com a rede foi feita por meio de ligações telefônicas com o consultor das lojas da rede franqueada de Brasília. Nessa ligação definiu-se a pessoa da loja responsável pelos detalhes do processo.

A responsável da loja marcou data e horário para que fossem entregues os questionários a ela. Medida justificada pelo regime de trabalho cujo horário dos trabalhadores varia de acordo com os cargos. Dessa forma seria possível atingir o maior número de funcionários possível. Na data acordada os questionários foram entregues.

Entretanto, no dia do recolhimento do material sugiram alguns contratemplos. A funcionária da loja, contato da pesquisa, estava ausente o que impossibilitou o recolhimento dos questionários. Nos dias seguintes mesmo fazendo ligações constantes, não havia resposta alguma da loja.

Após algumas semanas de espera finalmente o contato com a loja foi bem sucedido e os questionários devolvidos. A partir desse momento os dados puderam começar a serem analisados.

Para tanto, foram transcritos em uma planilha e posteriormente analisados por meio de comparações percentuais.

A fase de tabulação dos dados mereceu maior atenção, para que erros fossem evitados. O objetivo era separar os resultados das perguntas de acordo com as etapas do modelo de kirkpatrick.

Após o agrupamento de dados foram calculados os valores percentuais relevantes ao estudo. Lembrando que a principal função do questionário era mostrar a visão dos funcionários que passam pelos programas de treinamento e da alta administração, viabilizando a construção de uma avaliação comparativa das visões dos dois grupos a respeito da avaliação do modelo treinamento da empresa.

Também foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais em sites relacionados a marca Mc Donald's, como o site oficial da marca e sites que tem algum vínculo com a empresa além de alguns documentos de circulação interna. Essa etapa aliada a algumas conversas subsidiaram o entendimento de alguns aspectos organizacionais que compõe a base para a realização da análise da estrutura organizacional.

Para o entendimento dos modelos de treinamentos utilizados pela empresa foram utilizados os dados da pesquisa documental. As informações obtidas mostram que os funcionários da unidade franqueada veem o treinamento como uma ferramenta utilizada para garantir padrões, analisar desempenhos e crescimento profissional.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A etapa dos resultados e discussão encontra-se dividido em três sessões: Estrutura do Mc Donald's, modelo de treinamento do Mc Donald's e Visão dos colaboradores acerca do treinamento. Os resultados das duas primeiras sessões apresentam um panorama sobre a organização, na terceira encontram-se os dados obtidos na pesquisa relacionados com a teoria.

### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MC DONALD'S

As informações que subsidiaram essa etapa do trabalho foram coletadas por meio de um questionário aplicado a loja franqueada no segundo semestre de 2011 e de uma pesquisa Documental.

A empresa apresenta uma estrutura organizacional definida, como mostra a figura 1 do apêndice B, com uma hierarquia clara e respeitada pelos funcionários. Cada loja da rede possui uma administração independente, porém subordinada as normas e pré-requisitos estabelecidos pela marca franqueadora. Nesse caso, refere-se principalmente a manutenção dos padrões de qualidade e serviço estabelecidos pela franquia.

O ingresso dos funcionários na loja acontece de duas formas. Na primeira acontece uma seleção baseada na análise curricular do candidato a vaga; e na segunda possibilidade o ingresso acontece por meio do programa de trainee. Nesse ultimo caso, há uma seleção é realizada em etapas e possui como pré-requisito a formação acadêmica do candidato. Ele deve estar concluindo ou já ter concluído um curso de nível superior.

Após o ingresso, a empresa oferece um plano de carreira bastante tangível, onde o crescimento depende da dedicação dos funcionários nos treinamentos e avaliações constantemente realizadas na loja. Situação que evidencia a importância e necessidade dos programas de treinamento oferecidos pela empresa à seus funcionários.

#### 4.2 MODELO DE TREINAMENTO DO MC DONALD'S

A empresa alvo deste artigo valoriza o papel do treinamento e reconhece sua importância principalmente para a manutenção dos padrões estabelecidos pela franquia. Tal informação pode ser inferida dos dados coletados por meio de entrevista realizada na pesquisa de Calderon et al (2011).

Os programas de treinamento desenvolvidos pela empresa podem ser classificados de duas maneiras: inicial e continuado.

O primeiro tipo de treinamento refere-se ao aprendizado que o indivíduo precisa ter para começar a desempenhar suas funções. Para que o objetivo seja alcançado da melhor maneira possível foram desenvolvidos alguns métodos. O

principal deles é o chamado de 3-30 que consiste no aprendizado das atribuições de três setores da empresa em trinta dias.

O funcionário nos primeiros trinta dias de atuação na empresa aprende o que for necessário para atuar de forma eficiente nos três setores a ele designados. Essa necessidade de aprendizado multifacetado acontece porque podem surgir eventuais mudanças de função decorrentes, por exemplo, da ausência de outro colaborador. Todavia, é importante dizer que esse treinamento dura em torno de três meses e possibilita que o funcionário passe por todas as funções da loja (sendo três funções por mês). Nesse período de experiência o funcionário além de aprender a executar as tarefas dos setores da loja, passa por uma avaliação rigorosa que almeja observar características como o perfil, níveis de aprendizado, comprometimento e dedicação. Aspectos que impactarão na efetiva contratação ou não do candidato.

O segundo formato de treinamento trata-se da manutenção desse aprendizado. São atividades que almejam a melhoria constante do desempenho das funções da loja. Nesse caso, o objetivo é corrigir as possíveis falhas e/ou adaptações da equipe a alguma variação de cardápio, logística ou promoção que possa acontecer.

O treinamento mais citado na pesquisa é o que tem como foco o atendimento ao público. A marca franqueadora exige um padrão de excelência nesse quesito, que é difícil de ser alcançado devido à alta rotatividade da equipe.

Todas as variações de treinamentos oferecidos aos funcionários seguem o critério chamado de PAPAA – Preparar, apresentar para acompanhar e avaliar. Essa metodologia é feita a partir de uma ficha entregue a todos os funcionários da empresa chamada de LIV – Lista de verificação. Esta circular, como o próprio nome sugere é formada por todos os itens indispensáveis a rotina de um determinado setor. Funciona para lembrar aos funcionários a rotina das atividades e os padrões que devem ser seguidos no desempenho das mesmas.

Outro aspecto importante é que os treinamentos seguem um cronograma mensal desenvolvido pelas lojas. Os assuntos abordados seguem as necessidades identificadas nas reuniões que acontecem durante o mês. Existem reuniões de

funcionários, de gerentes, que aliadas a observação diária dos coordenadores de setor e das solicitações feitas pelos próprios funcionários são utilizadas como geradores de informações que fundamentarão as atividades futuras.

De acordo com os funcionários, os treinamentos da rede possuem três objetivos básicos: Garantir padrões, melhorar o desempenho das funções e crescimento profissional.

#### 4.3 PERFIL E VISÃO DOS COLABORADORES SOBRE O TREINAMENTO

O questionário foi organizado em módulos de perguntas de acordo com o modelo de kirkpatrick e será analisado de acordo com esses com esses módulos. O primeiro possibilita traçar o perfil dos funcionários, no segundo, terceiro, quarto e quinto avaliam respectivamente os nível 1 – Reação, Nível 2 – aprendizagem, Nível 3 - Mudança de Comportamento e Nível - 4 - Resultado do modelo de Kirk Patrick.

A existência dos diversos níveis hierárquicos assim como a distribuição dos funcionários na rotina diária do Mc Donald's possui a finalidade, dentre outras de acompanhar e avaliar os diversos tipos de treinamentos. A avaliação de resultados do treinamento acontece de forma constante assim como os programas de treinamento. Sendo que uma das formas de avaliação de treinamento acontece por meio da observação. A avaliação diária resulta no registro dos aspectos mais relevantes dos funcionários em avaliação.

Um dos aspectos observados pela pesquisa foi o perfil dos funcionários da loja levando em consideração o cargo que ocupam. Dessa forma, foi possível identificar o perfil dos indivíduos avaliados e dos avaliadores, mostrando inclusive a quantidade de pessoas envolvidas na avaliação do resultado de treinamento.

Há uma crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho. (HOLZMAN, 2000) O que pôde ser percebido com a tabulação dos dados que mostram mais da metade da amostra sendo do sexo feminino, 63%. A participação de homens, nessa unidade, é de 34% do total e há uma margem de pessoas que não responderam a pergunta de 3%.

Em seguida o item abordado foi a idade da mão de obra da unidade franqueada. Pode-se verificar que 62 % da equipe possui menos de 20 anos de



idade. A ocorrência de funcionários com mais de 30 anos é quase insignificante, trata-se de apenas 1% do total. Essa informação justifica o formato de treinamento 3 – 30 oferecido pela empresa. O fato da equipe ser jovem mostra a rotatividade dos cargos operacionais. O que impõe a equipe a necessidade de estar sempre pronta para suprir qualquer ausência de um colaborador, que pode ser motivada por diversos aspectos como, doença, demissão, promoção. No entanto, a loja precisa manter sua rotina e padrões exigidos pela franqueadora, independente dos imprevistos.

O tempo de serviço avaliado no questionário mostra um alto número de funcionários novos na empresa, com menos de um ano de trabalho. Faz-se importante ressaltar que a escala para avaliação foi estruturada avaliando o tempo em grupos. O primeiro grupo refere-se à tempos menores que um ano e o último os maiores que 5 anos. Isso porque não houve registros significantes de períodos de trabalho maiores. Tais resultados aliados a idade mencionada no parágrafo anterior mostra que o modelo de treinamento adotado pela franquia nomeado de 3- 30 esta de acordo com a visão de Borges – Andrade e Abbad (1995) quanto aos propósitos do treinamento que de acordo com os autores refere-se a preparação de empregados para novas funções. Necessidade gerada por uma carência quase constante de mão de obra na empresa.

No quesito cargos puderam ser avaliadas as distribuições da mão de obra na empresa. A maior parte da equipe (62%) ocupa o cargo de atendente, ou seja encontra-se no nível operacional da loja. Esses cargos possuem uma maior atenção da empresa por se tratar de profissionais que lidam diretamente com os clientes, seja no atendimento, seja na preparação dos produtos servidos. Nesse caso, fica evidenciada o papel estratégico do treinamento. Isso porque como afirma Cavalcante (2010) o atendimento eficaz dos funcionários pode ser responsável pela permanência da empresa no mercado.

A necessidade de manter a qualidade dos produtos e serviços impostos pela franqueadora motivou a preparação de um rol de funcionários que pudessem ministrar treinamentos constantes na loja. Tratam-se dos instrutores que possuem como atividade fim o treinamento. Esses profissionais respondem por 12% da equipe e sendo alocados por setor. O objetivo é ter um instrutor em cada setor

diariamente. Contudo toda a equipe é responsável pela avaliação de resultados do treinamento em algum momento.

Diante dos dados coletados foi possível elaborar um quadro resumo que mostra algumas características da empresa referentes à unidade franqueada, a partir da relação entre as informações relacionadas ao perfil da equipe.

CARGO	IDADE MÉDIA	TEMPO DE SERVIÇO	Nº FUNCIONÁRIOS	SEXO	
Gerente	33	10 anos	1	100%	
Gerente de Plantão	20	4 anos	1	100%	
Coordenador de Qualidade	24	4,5 anos	2	100%	
Coordenador de Setor	23,5	5 anos	2	50%	50%
Instrutor	21,6	1,5 anos	8	75%	25%
Atendente	19,07	0,85 ano	55		
Menor Aprendiz	16	1 ano	1		100%

Tabela 1 – Perfil da equipe da loja  
Fonte: Elaborada pela autora (2012)

O quadro nos mostra que na loja há apenas uma mulher ocupando o cargo de gerente, pessoa responsável pela gestão da unidade franqueada. Sendo que essa é a funcionária com mais tempo na empresa. Quanto ao cargo de gerente de plantão apenas um dos três funcionários que ocupam essa função responderam ao questionário. Mesmo assim dá uma noção de tempo de serviço dela na empresa, 4 anos. A loja conta com dois funcionários que ocupam o cargo de coordenadores de Qualidade. A média de tempo de serviço deles é de 4,5 anos. Interessante dizer que apenas mulheres respondem por essa função. No caso dos coordenadores de setor apenas dois responderam aos questionários. O tempo médio de serviço aproxima-se do anterior sendo de 5 anos. Contudo nesse cargo surge o primeiro registro de uma figura masculina ocupando um cargo de nível tático. Os instrutores responsáveis pelo treinamento dos novos funcionários são indivíduos que se destacaram nas avaliações realizadas na loja. Percebe-se que eles possuem em média 1,5 anos. Os oito que compõe a equipe responderam os questionários e mais uma vez o setor se apresenta ser predominantemente ocupado por mulheres (75%). Logo depois surgem os dados dos atendentes, cargo que compõe o maior número de funcionários da loja. Nesse setor, encontram-se 55 funcionários que tem em média 19,07 anos e estão na empresa a menos de um ano. Por último esta o cargo de menor aprendiz. Nesse caso, há registro de apenas um na empresa. Ele possui 16 anos e ingressou na loja há um ano.

O interessante dessa análise é perceber quão jovem é a equipe da loja. Nota-se também uma rotatividade significativa das funções de atendente e instrutor que pode possuir vários motivadores, como promoção, evasão, transferência. Na verdade o fator relevante ao trabalho é a identificação da constante necessidade de se treinar a nova mão de obra dos setores operacionais devido à rotatividade.

Feita a análise do perfil dos funcionários passa-se agora a análise do processo de treinamento em si. Lembrando apenas que o questionário foi estruturado de acordo com os níveis de avaliação de Kirkpatrick, o que facilitou o estudo dos dados. Os gráficos mostram um comparativo entre as visões dos funcionários ligados ao nível operacional da loja e os ligados ao nível tático.

O primeiro nível (reação) que objetiva avaliar a adequação do treinamento, foi analisado por meio de seis questões que observam a relevância do treinamento para o trabalho e missão do participante; a importância para o sucesso do trabalho e da missão do participante; se houve novas informações oferecidas pelo treinamento; se os participantes utilizam o que foi aprendido no programa; se os participantes recomendam o treinamento; por fim se há espaço para melhorias.

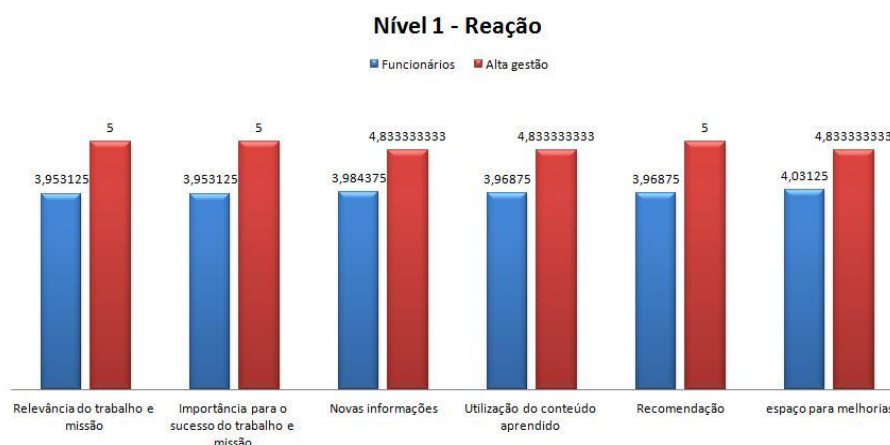


Gráfico 1: Nível 1 - Reação  
Fonte: Elaborada pela autora (2012)

A escala utilizada no questionário oferecia uma escala de 1 a 5 onde os participantes marcavam 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

As notas dadas para o primeiro nível da avaliação mostram que a alta gestão valoriza mais aspectos como, a relevância do treinamento, a importância do treinamento para o sucesso do trabalho e a recomendação do treinamento para os

demais funcionários. Com uma diferença quase insignificante seguem empatadas as notas relacionadas as novas informações disponibilizadas pelo treinamento e o espaço para melhoras. Portanto pode-se dizer que esse primeiro nível é julgado pela alta gestão como de grande importância. Já que a menor nota esta muito próxima ao concordo totalmente.

Nesse mesmo item as notas dadas pelos participantes do treinamento foram um pouco menores. Contudo no momento da análise dos dados pode-se notar uma disparidade significativa entre as notas dadas pelo grupo composto por atendentes e por instrutores. As notas estavam entre 3 e 4, contudo se aproximaram de 4, o que quer corresponde ao concordo parcialmente. Portanto, pode-se dizer que os participantes percebem alguma importância dos aspectos abordados, tendo destaque o item relacionado ao espaço para melhoras.

Esse primeiro nível avaliado mostra uma convergência entre a visão do autor que defende a possibilidade de perceber a satisfação dos participantes com a organização, e a visão da empresa, que leva em consideração e percebe o valor dos pontos abordados pelo modelo de Kirkpatrick, como a adequação do conteúdo. Quanto a visão dos funcionários nota-se uma satisfação mesmo pouco expressiva com a empresa nesse aspecto.

O nível seguinte refere-se a aprendizagem e almeja perceber se o conteúdo oferecido pelo curso foi aprendido pelos participantes. A análise foi feita a partir de três questões que abordaram aspectos como aquisição dos conhecimentos e habilidades apresentados pelo programa, saber aplicar o que foi aprendido e a confiança dos participantes em aplicar o que aprenderam.

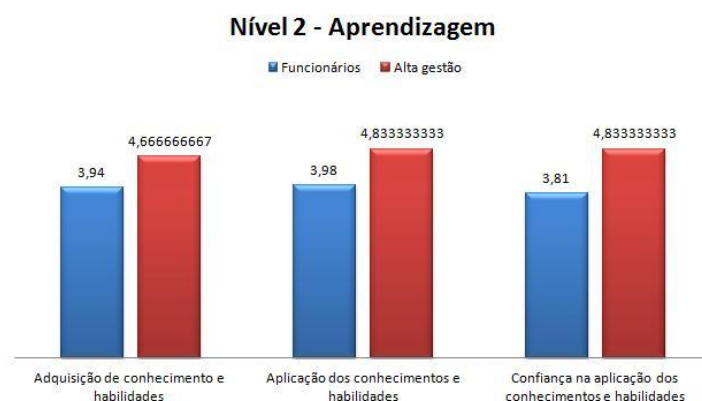


Gráfico 2: Nível 2 – Aprendizagem

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

A escala utilizada continuou o mesmo padrão do módulo anterior. As notas do segundo nível de avaliação mostram que a alta gestão valoriza os aspectos relevantes a aquisição do conhecimento e habilidades oferecidos pelo treinamento aos participantes. Contudo a maior nota foi dada aos itens referente a aplicação dos conhecimentos e habilidades e a confiança dos participantes na aplicação do conhecimento. Mostrando a relevância desses aspectos. Nesse nível as notas foram um pouco menores que as apresentadas no nível um, contudo também mostra considerada relevância dos aspectos pela alta administração.

Com uma diferença significativa estão as notas dadas pelos indivíduos que compõe o nível operacional da empresa. As notas estão acima de 3,5 e se aproximaram do 4 o que quer dizer que há alguma percepção de importância pelos participantes. Sendo que o item relacionado a aplicação do conhecimento é o mais importante para eles.

Na visão de Kirkpatrick o segundo nível relacionado a aprendizagem mostra se o conteúdo está sendo absorvido pelos participantes do programa, envolvendo as mudanças e melhoras das habilidades como parte da análise. Portanto pode-se dizer que as praticas realizadas pela loja analisada também tendem ao mesmo objetivo que a teoria propõe.

O nível 3 (Mudança de Comportamento) analisa o comportamento do indivíduo ao retornar a rotina de trabalho. A análise foi feita a partir de três questões que abordaram qual a efetividade de aplicação dos conhecimentos, se há estímulo a aplicação dos novos comportamentos e se os participantes estão confiantes na aplicação dos conteúdos.

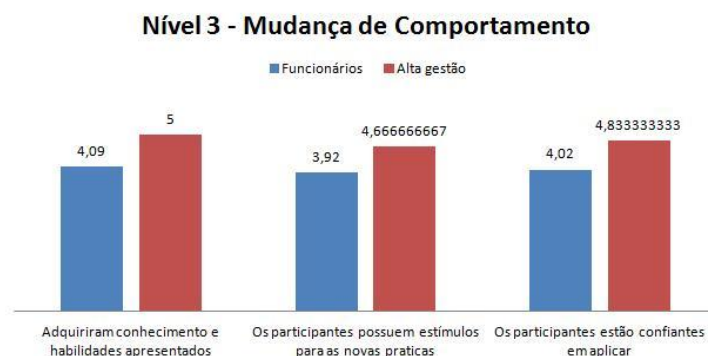


Gráfico 3: Nível 3 – Mudança de comportamento

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

A escala utilizada continuou o mesmo padrão dos módulos anteriores. As notas do terceiro nível de avaliação mostram que a alta gestão valoriza significativamente os aspectos relevantes a efetividade de aplicação dos conhecimentos. Tendo esse item a maior nota. Isso porque como fala a teoria no item 2.2.1.3 – Mudança de comportamento, a mudança de comportamento é um aspecto determinante para a percepção do resultado do programa. Pode-se dizer que isso acontece porque o alto investimento da empresa nos programas de treinamento, só teria justificativa se os mesmos fossem de fato colocados em prática. De acordo com o modelo de kirkpatrick esse momento é difícil de ser mensurado ou percebido, podendo ser tido, por exemplo, pela ausência de oportunidades ou pela incerteza do momento da ocorrência.

Para estimular essa ocorrência à organização também se mostra preocupada com a existência de estímulos à aplicação desses novos comportamentos, que resultam dos programas de treinamento. A idéia é estimular a prática do que foi aprendido. Na ocorrência de dúvidas ou falhas cujo fator gerador seja o treinamento, o objetivo é identificar e posteriormente avaliar o programa o que poderá resultar no aprimoramento do mesmo.

Por fim, a análise desse item mostra que a empresa preocupa-se com a aquisição do conhecimento e das habilidades oferecidos pelo treinamento aos participantes. Promovendo medidas que estimulam a aplicação dos conteúdos, um exemplo disso é o hábito de se estabelecer o funcionário do mês.

Nesse nível, percebe-se ainda pelo gráfico que existe uma preocupação tanto da alta gerência, quanto do nível operacional da empresa com a aquisição de conhecimento, sendo a preocupação do nível operacional menos significativa no gráfico. A aquisição do conhecimento é o item de maior importância para o grupo operacional da empresa. Em segundo lugar está o sentimento de confiança em colocar o conteúdo aprendido em prática. No entanto esse grupo percebe bem menos a existência de estímulos à mudança de comportamento. Essa visão pode ser ocasionada por uma má adequação do estímulo ao novo comportamento, por exemplo.

De acordo com Kirkpatrick essa etapa acontece com o retorno do indivíduo as rotinas de trabalho. Sendo que a dificuldade de avaliação desse momento acontece porque a incerteza da ocorrência da mudança ou a falta de oportunidades podem inviabilizar a avaliação. Contudo, no caso do Mc Donald's as dificuldades mencionadas pelo autor podem ser minimizadas pelo fato dos treinamentos acontecerem sem que o indivíduo saia do ambiente de trabalho e pelo constante monitoramento dos setores, ora pelos instrutores, ora pelos coordenadores de setor.

Todavia pelos resultados da pesquisa durante a mudança de comportamento pode existir alguma deficiência das políticas da empresa. A falha pode ser na adequação ou na existência dos estímulos, já que na visão dos funcionários que passam pelo treinamento esse item do nível 3 recebeu as menores notas.

Na visão do autor Kirkpatrick o terceiro nível é o de maior importância para a análise de resultados, porque nesse momento são identificadas as mudanças de comportamento decorrente dos programas de treinamento. O autor também afirma que esse nível mostra se o conteúdo está sendo absorvido pelos participantes do programa, envolvendo as mudanças e melhoras das habilidades como parte da análise. Portanto pode-se dizer que as praticas realizadas pela loja analisada tende ao mesmo objetivo que a teoria proposta, perceber as mudanças de comportamento resultantes dos programas de treinamento.

O nível 4 (Resultado) analisa as mudanças ocorridas na empresa que tiveram o treinamento como origem. A análise foi feita a partir de quatro perguntas, que envolvem o sucesso da aplicação do que foi aprendido no programa, a aplicação esta de acordo com os resultados esperados, o programa afeta o produto, a qualidade, o custo, o tempo, a satisfação dos clientes e a dos empregados, e por fim saber se há possibilidade de saber se os resultados encontrados são provenientes da participação dos empregados nos programas de treinamento.

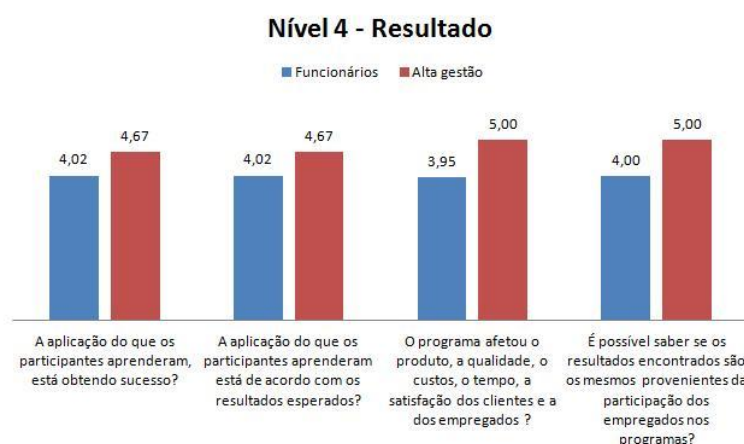


Gráfico 4: Nível 4 – Resultado  
Fonte: Elaborada pela autora (2012)

A escala utilizada continuou com o mesmo padrão dos módulos anteriores. As notas do quarto nível de avaliação mostram que a alta gestão afirma conseguir saber quando os resultados obtidos são provenientes dos programas de treinamento. Contudo, não foi informada a pesquisa de maneira formal como a organização consegue esses dados.

Por meio de observações e das informações fornecidas pela pesquisa documental pode-se inferir que a identificação dos resultados obtidos com os programas de treinamento está relacionada com a avaliação diária dos treinamentos realizada por meio de observações. Percebendo a mudanças de comportamento; clima; produtividade; redução de rotatividade; em alguns casos redução dos acidentes de trabalho; além da redução de custos pela identificação real de necessidades e eficácia do programa.

Dessa forma a empresa consegue perceber a relevância de cada programa e o retorno obtido de cada um deles. Aspecto de suma importância para verificar se o investimento em treinamento apresenta um retorno esperado ou pelo menos aceitável.

Outro aspecto que teve a mesma avaliação pela alta gerencia foi o item que afirma a possibilidade da identificação do programa relacionado afetar, por exemplo, produtos, qualidade, custo, tempo e satisfação dos clientes internos e externos. Esse ponto aliado ao citado no parágrafo anterior justifica ou **apresenta as vantagens ou impactos dos programas de avaliação de treinamento na empresa.**



O sucesso e a satisfação da aplicação dos conhecimentos adquiridos também receberam uma avaliação positiva da organização. Esses dois itens oferecem subsídio para que as análises mencionadas anteriormente nesse nível possam ser de fato realizadas.

Nessa etapa percebe-se que a visão do nível operacional da empresa na verdade apresenta quase todos as notas acima de quatro. O que permite dizer que eles percebem a importância dos programas para a empresa e a avaliação constante realizada pelos instrutores e coordenadores da loja.

O modelo de avaliação de resultados de Kirkpatrick afirma que esse é o momento de maior relevância da análise. Isso porque, nessa etapa são identificadas as mudanças que tem origem no programa de treinamento.

Diante dos dados obtidos nessa pesquisa pode-se perceber que as medidas adotadas pela rede de fast food Mc Donald's estão de acordo com o modelo de avaliação de resultados proposto por Kirkpatrick.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou o tema treinamento em uma franquia de fast food, com o objetivo de analisar os impactos do treinamento em uma franquia de fast food. Para tanto, questionou-se “Quais os impactos do programa de treinamento em uma a franquia de fast food? Para atingir o objetivo e a pergunta foi realizado um estudo de caso em uma unidade franqueada da rede Mc Donald's. Com essa análise percebeu-se que a empresa possui uma preocupação com os programas de treinamento.

Essa preocupação surge com a alta rotatividade da mão de obra de nível operacional, a necessidade de manter os padrões impostos pela franquia, além de ser base para o crescimento profissional na organização.

Os programas de treinamento na empresa são constantes e permanentes, o que traz um custo significativo à organização. Diante disso, surgiu a necessidade de avaliar a real necessidade e a efetividade dos programas.

Para isso a empresa utiliza métodos de avaliação de resultados constantes realizados com o envolvimento de toda a equipe da loja. São alocados funcionários

em todas as áreas na intenção de obter informações a respeito das mudanças resultantes dos treinamentos.

A avaliação possibilitou a geração de informações que podem ser convertidas em aprimoramento dos programas e políticas da empresa.

Portanto, respondendo ao questionamento proposto, pode-se afirmar que o treinamento traz retonos a organização na forma de mudanças de comportamento; clima; produtividade; redução de rotatividade; em alguns casos redução dos acidentes de trabalho; além da redução de custos pela identificação real de necessidades e percepção da eficácia do programa.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, Gardênia O C; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo. *Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário*. Rev. Adm. Contemp. Vol.3 no.2 Curitiba May/Aug. 1999. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000200003&script=sci_arttext)> Acessado e 23 de abril de 2012.

ABBAD, Gardênia; LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães. *Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Predictoras*. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 77-96. Disponível em: [http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/impacto-do-treinamento-no-trabalho-investigando/at\\_download/upload](http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/impacto-do-treinamento-no-trabalho-investigando/at_download/upload). Acessado em: 4 de abril de 2011.

ABBAD, Gardênia; CARVALHO, Renata Silveira. *Avaliação de Treinamento a Distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho*. RAC- Revista de administração contemporânea, janeiro-março, ano/vol.10,n.001. 2006; Red de Revistas Científicas de America latina y El Caribe, España y Portugal. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/840/84010106.pdf> . Acessado em: 05 de março de 2012.

ABRASEL. 2012. Mercado de franquias ganhou 185 redes em 2011, estima ABF. ABRASEL – Associação de Bares e Restaurantes. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)> Acessado em: 06 de maio de 2012.

BENEVIDES, Gustavo; SANTOS, Helton dos. *O Estudo da Franchising como vantagem competitiva*. Disponível em: <<http://www.unifenas.br/extensao/administracao/vicongresso/ca028.pdf>> Acessado em: 26 de abril de 2012.

ADMINISTRADORES.COM. *APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: A organização que aprende*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/aprendizagem-organizacional-a-organizacao-que-aprende/12461/>>. Acesso em 17/04/2012.

ADMINISTRADORES.COM. *Desenvolvimento Organizacional: The Learning-Organizations*. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/desenvolvimento-organizacional-the-learning-organizations/11568/>> Acesso em 24 de abril de 2012

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. *Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento*. Estudos de Psicopedagogia 2002, 7 número Especial), 331-143. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>>. Acesso em 15 de março de 2012.

BORGES-ANDRADE, J.E. *Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento*. Estudos de Psicologia 2002, 7 (número especial), 31 – 43. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>. Acesso em: 28 de março de 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia. *Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas*. Revista de Administração, São Paulo V. 31, n. 2, p. 112-125, abril/junho 1996. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&cd=17&ved=0CE0QFjAGOAo&url=http%3A%2F%2Frepositorio.bce.unb.br%2Fhandle%2F10482%2F1123&ei=lxWOTsrXCsXq0gG4xPU-&usq=AFQjCNFZBV4TgdKKe2fz7JiG6TucytblZA> . Acesso em: 04 de abril de 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardenia. *Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas*. Revista de Administração, São Paulo v.31, n.2, p.112-125, abril/junho 1996 [http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO\\_Treinamento\\_Desenvolvimento\\_Pesquisas\\_Cient%C3%ADficas.pdf](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cient%C3%ADficas.pdf) >. Acesso em 25 de abril de 2012.

BORGHI, L.D.K.G. 2008. *Avaliação de resultado do treinamento: uma análise das metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em administração. Faculdade de Economia e Finanças IBEMEC. Disponível em: <[http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert\\_mestrado/ADM\\_laylaborghi\\_set.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_laylaborghi_set.pdf)> Acesso em: 06 de maio de 2012.

CAVALCANTI, André, M de S. *Treinamento como Ferramenta Estratégica para o Crescimento Organizacional*. 1 fev de 2010. Disponível em: <[http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4\\_Artigo\\_TreinamentoANDRE.pdf](http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_Artigo_TreinamentoANDRE.pdf)> Acesso em: 10 de maio de 2012.

CAVALCANTI, André, M de S. *As Transformações atuais dos ambientes de negócios*. 1 fev de 2010. Disponível em: <[http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo\\_andre.pdf](http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo_andre.pdf)> Acesso em: 10 de maio

de 2012.

DAMM, Victor; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Inovação Tecnológica e Estratégias Competitivas no Mercado de Suco de Laranja prontos para Consumo. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997\\_T6116.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T6116.PDF)>. Acessado em 25 de abril de 2012.

COELHO, Willyan. *O que é treinamento, desenvolvimento e educação?* RH.com.br. Publicado em: 16 Jan 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Dicas/5296/o-que-e-treinamento-desenvolvimento-e-educacao.html> . Acessado em: 03 de abril de 2012.

DANKER, CARLOS R. *Gestão de Pessoas*. Publ. 13/06/2007. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/1017820/GESTAO-DE-PESSOAS-paper-Carlos>> Acesso em: 10 de abril de 2012.

DGTA OFFICE. *Manual de Departamento Pessoal*. Disponível em: <[http://www.dgtaoffice.com.br/portfolio/manual\\_departamento\\_pessoal\\_DGTA\\_OFFICE.pdf](http://www.dgtaoffice.com.br/portfolio/manual_departamento_pessoal_DGTA_OFFICE.pdf)> Acesso em: 05 de maio de 2012.

FREITAS, A.N.; PAULA, D. 2009. *Análise do mercado de franquias e lojas especializadas no Brasil: o segmento de cosméticos e higiene pessoal*. Fator de Solução/The Kline Group Latin America. Disponível em: <<http://www.factorde solucao.com.br/pdf/mercado-franquias-lojas-especializadas-Brasil-segmento-cosmeticos-higiene-pessoal.pdf>> Acesso em: 06 de maio de 2012.

GALHARDI, Antônio C; CAVALCANTI, Adamaris I; BRETERNITZ, Vivaldo, J. *A Universidade Corporativa Do Mcdonalds: Um Estudo De Caso, Balneário do Caboriú* Publicado em: 04 de abril de 2012. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/vivaldo/10.HTM> > Acessado em 19/04/2012.

GIL, A. *Administração de Recursos Humanos: Um enfoque Profissional* 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, S. *Indicadores para avaliar resultados de treinamento*. Publicação 21 de junho de 2010. Disponível em: <http://www.slideshare.net/tgtreinamento/indicadores-para-avaliar-resultados-de-treinamento> . Acessado em: 15 de abril de 2012.

HERRERA, Wagner. *Aprendizagem Organizacional*. Publicado em: 22 de maio de 2011. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/artigos/aprendizagem\\_organizacional.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/artigos/aprendizagem_organizacional.htm) > Acessado em 19/04/2012.

IDEPAC. *Departamento Pessoal* Curso avulso 2009. Disponível em <<http://www.idepac.org.br/apostilas/deptopessoalavulso.pdf>> Acessado em: 08 de maio de 2012.

MARRAS, J. *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao Estratégico*. 4. Ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARINHO, Eliana; CONCEIÇÃO, Eutalia; SANTOS, Ricardo; DOREA, Rita; SOUZA, Sueli. *Levantamento de necessidades de treinamento organizacional*. Publicado em 02 Jul. 2010. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/levantamento-de-necessidades-de-treinamento-organizacional/46062/>> Acessado em: 09 de maio de 2012.

MORAES, Roque. *Análise de conteúdo*. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <[http://cliente.argoc.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argoc.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html)> Acessado em 22 de março de 2012.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO Edgar Monforte; LUCCHESI, Cesar Augusto Medeiros. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. 3º colóqui do IFBAE. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso3/pdf/B151.PDF>>. Acessado em 26 abril de 2011.

MINISTÈRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. *Cartilha – O que é franquia?* Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)> Acessado em 27 de abril de 2012.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RABELO, Flávio M.; BRESCIANI FILHO, Ettore; OLIVEIRA, Carlos A B de. *Treinamento e Gestão da Qualidade*. RAE Executiva. São Paulo, v.35,n.3,p.13-19. Mai./Jun.1995. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901995000300003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000300003.pdf)>. Acesso em 13 de março de 2012.

SÁ, Dante B F. *Planejamento Estratégico: Um Estudo de caso na Cocessionária de Motocicletas BS Motos*. 2010. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/54606126/28/Instrumento-de-Pesquisa> Acessado em : 15 de abril de 2012.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Pará. *O que é franquia?* Disponível em: <[http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn\\_fra\\_oque.asp](http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp)>. Acesso em: 17 de março de 2012.

SEBRAE, 2011. Crescimento das Franquias de Serviço. Oportunidades & Negócios. Boletim do serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/conheca-seu-mercado/inteligencia-de-mercado/crescimentodafranquiadeservicos.pdf>> Acessado em: 06 de maio de 2012.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Conceito de Gestão de Pessoas*. Disponível em: <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:57g7sEFluMJ:200.195.174.230/Materiais/491\\_291.doc+departamento+de+gest%C3%A3o+de+pessoas+defin%C3%A7%C3%A3o&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:57g7sEFluMJ:200.195.174.230/Materiais/491_291.doc+departamento+de+gest%C3%A3o+de+pessoas+defin%C3%A7%C3%A3o&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)> Acesso em: 05 de abril de 2012.

VANCE, Patricia de Salles; FAVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. *Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueados no Brasil*. RAUSP [online]. 2008, vol.43,n1,PP.59-71.ISSN 0080-2107. Disponível em: [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072008000100005&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072008000100005&script=sci_abstract&lng=pt) Acesso em: 05 de março de 2012.

VERGARA, S. *Gestão de Pessoas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas,2000.

## 7 APENDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Questionário

A estudante Juliana Uzeda Calderon do oitavo semestre do curso de graduação em Administração de empresas do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB sob a orientação da professora Erika Costa Vieira Gagliardi desenvolve uma pesquisa sobre treinamento e desenvolvimento de funcionários em uma franquia de fast food. O presente questionário tem como objetivo coletar dados que serão utilizados para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC.

Nas perguntas a seguir assinale a alternativa que melhor representa sua opinião. Não é necessário identificar-se.

Obrigada pela sua colaboração!

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Feminino Masculino

Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Questões	Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
	Totalmente				Totalmente
	1	2	3	4	5
1. O programa foi relevante para o					

trabalho e missão do participante?					
2. O programa foi importante para o sucesso do trabalho e da missão do participante?					
3. O programa ofereceu novas informações?					
4. Os participantes utilizam o que aprenderam com o programa?					
5. Os participantes recomendam o programa para outras pessoas?					
6. Há espaço para melhoria de facilidades, materiais e ambiente de aprendizagem no programa?					
7. Os participantes adquiriram os conhecimentos e habilidades apresentados pelo programa?					
8. Os Participantes sabem como aplicar o que aprenderam?					
9. Os participantes estão confiantes em aplicar o que aprenderam?					
10. Os participantes efetivamente estão aplicando o que aprenderam?					
11. os participantes estão aplicando o que aprenderam e possuem estímulo para esse comportamento?					
12. Existe aplicação do que os participantes aprenderam?					
13. A aplicação do que os participantes aprenderam está obtendo sucesso?					
14. A aplicação do que os participantes aprenderam está de acordo com os resultados esperados pelo programa?					
15. O programa afetou o produto, qualidade,					

custos, tempo, satisfação dos clientes e dos empregados e outras medidas?					
16. É possível saber se os resultados encontrados são os mesmos provenientes da participação dos empregados nos programas?					

17. O que motiva o treinamento e qual o grande retorno que ele traz para a franquia?

---



---

**Agradeço a sua valiosa contribuição!!**

## 8 APENDICE B

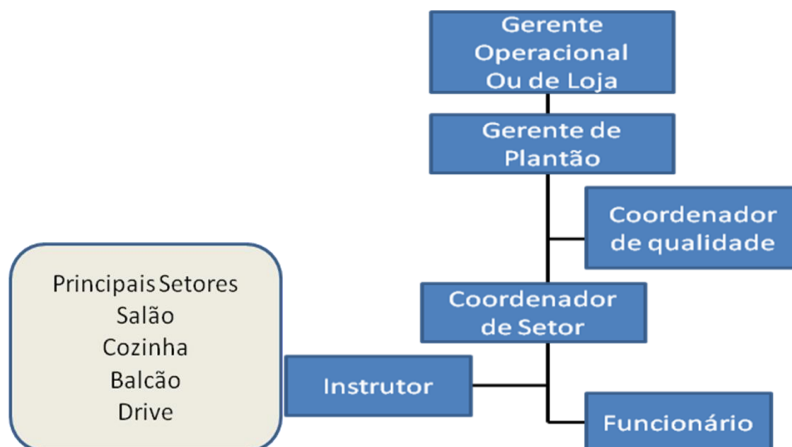


Figura 1: Estrutura Organizacional da loja franquizada  
Fonte: Autoria Própria (2012)

## 9 APENDICE C

O gráfico de pizza cujo título é sexo, apresenta o percentual correspondente a quantidade de homens e mulheres da amostra da pesquisa.



## Sexo

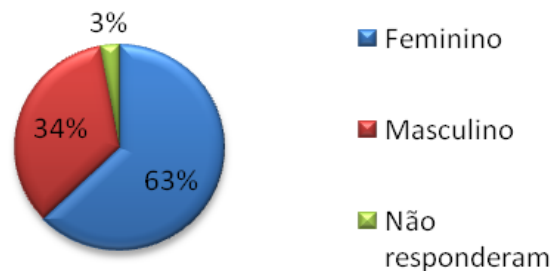


Gráfico 5: sexo

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

O gráfico de pizza cujo título é idade, apresenta o percentual correspondente as faixas etárias delimitadas na legenda abaixo. Os dados ilustrados abaixo são relacionados a amostra da pesquisa.

## Idade

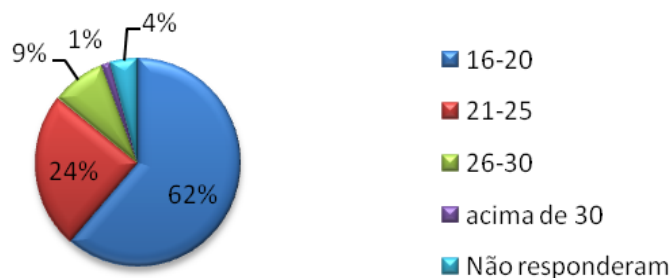


Gráfico 6: Idade

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

O gráfico de pizza cujo título é Tempo de trabalho, apresenta o percentual correspondente as faixas etárias delimitadas na legenda abaixo. Os dados ilustrados abaixo são relacionados a amostra da pesquisa.

## Tempo de trabalho

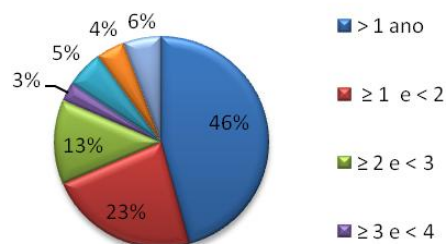


Gráfico 7: Tempo de Trabalho  
 Fonte: Elaborada pela autora (2012)

O gráfico de pizza cujo título é Cargos, apresenta o percentual correspondente a quantidade de funcionários que ocupam cada cargo da unidade franqueada. Os dados ilustrados abaixo são relacionados a amostra da pesquisa.

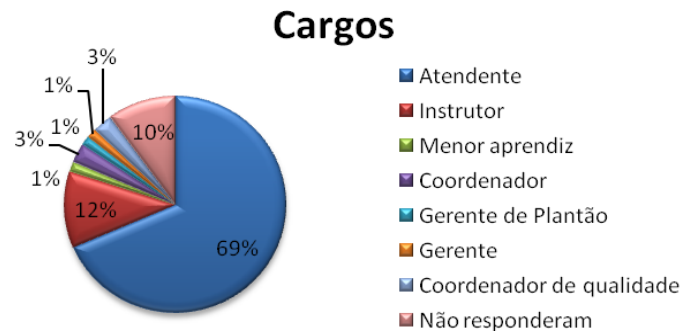


Gráfico 8: Cargo  
 Fonte: Elaborada pela autora (2012)

## 10 ANEXO I

